

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MENCIÓN GERENCIA DE PROYECTOS

ENSAYO - TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

*"Globalización y el Marco de Conocimiento para
la Gerencia de Proyectos".*

AUTOR: ARQ. ÓSCAR MARIO FONSECA QUIRÓS
TUTOR: MBA. RODRIGO ELLIOT

El presente ensayo pretende ampliar la visión que pueda tener el lector respecto a la Gerencia de Proyectos como profesión en un mundo económicamente globalizado. Para ello, recurro a la descripción de criterios y conceptos aprendidos y evaluados durante el desarrollo académico de los cursos de la maestría cursada; así como de aquellas lecciones aprendidas durante el propio y cotidiano ejercicio profesional en funciones de arquitecto y administrador de proyectos de infraestructura.

Históricamente los proyectos han sido asociados con la construcción de edificaciones, e infraestructura. Sin embargo y para los intereses del presente, la mejor definición que cabe al término proyecto resulta ser la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana, individual o colectiva. Por tanto cualquiera sea la idea que se pretenda implementar, cualquiera la inversión, y cualquiera la metodología o tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana en todos sus alcances. Como característica especial todo proyecto tiene un ciclo de vida y duración, y una temporalidad que implica para cada proyecto un tiempo de inicio definido y un final que se dará a partir del momento en que se concreten o no los objetivos que le fundamentaron. Es propio

señalar que todo proyecto tiene características de único, pues involucra acciones y actividades no efectuadas antes. Un proyecto es una actividad temporal realizada para crear un producto o servicio único.

En vista de la definición expuesta para el término proyecto, el enfoque de la Gerencia de Proyectos abarcará un punto de vista global, vinculante a cualquier área profesional, técnica o social y no sesgado a los proyectos de infraestructura, puesto que el interés primordial es enunciar un posible "Marco de Conocimiento" estandarizado y aplicable a cualquier profesión y tipo de proyecto que permita la Gerencia de Proyectos mediante una concepción metodológica y un lenguaje universal pese a lo singular y único que resulten los proyectos a administrar.

Para poder definir este "Marco de Conocimiento" me resulta necesario partir de la asimilación del conocimiento brindado por el programa académico de la Maestría cursada, adicionando a esta complementariamente, conocimientos adquiridos durante el desarrollo profesional y actualización académica. Pese al ejercicio de asimilación de información que esto implica, claro está que el material pretende dar una opinión que no debe tomarse como final o exhaustiva, pues se trata de una aproximación basada en información global.

Los proyectos son críticos para el éxito de cualquier organización, si se considera que son las actividades que dan como resultados productos, servicios, entornos, procesos y organizaciones nuevas o mejoradas. Sin embargo es importante considerar que hasta el proyecto mejor planeado corre el riesgo de fracasar; aunque también un mal proyecto puede salvarse del desastre si se le aplican ciertas herramientas, técnicas y procedimientos. Del mismo modo que un barco no puede navegar por aguas turbulentas sin un capitán fuerte y decidido que lo guíe, un proyecto debe tener alguien que lo dirija a través de los difíciles momentos que le aguardan en el trayecto desde su concepción hasta su finalización.

Las causas del fracaso o del éxito de un proyecto pueden ser múltiples y de diversa naturaleza. Cambios tecnológicos, políticos, financieros o de estructura de mercado inclusive, pueden ser claves para el éxito o fracaso de un proyecto. En el complejo mundo moderno donde los cambios de toda índole se producen a una velocidad vertiginosa, y con el fin de prever mejores resultados para la organización, resulta imperiosamente necesario disponer de un conjunto de antecedentes justificatorios que aseguren una acertada toma de decisiones y hagan posible disminuir el riesgo de errar en la ejecución de un determinado proyecto, o la implementación de nuevas estructuras o actividades, tendientes a cambiar el rumbo de un proyecto en marcha.

El proceso académico, ha permitido el desarrollo de habilidades pertinentes y que permiten efectuar tareas de análisis de antecedentes justificatorios, que establezcan las ventajas y desventajas que significa la asignación de recursos a una determinada idea o u objetivo, y conforman la evaluación de proyectos. De esta manera el proceso de enseñanza y aprendizaje que el contenido teórico del programa de Maestría con mención en Gerencia de Proyectos enmarca, señala como la evaluación de proyectos pretende abordar el problema de la asignación de recursos en forma explícita, recomendando a través de distintas técnicas el que una determinada iniciativa se lleve adelante por sobre otras alternativas de proyectos. Este hecho lleva implícito una responsabilidad social de hondos repercusiones que afecta de una u otra manera a todo el conglomerado social, lo que obliga que se utilicen adecuadamente patrones y normas técnicas que permitan demostrar que el destino que se pretende dar a los recursos es el óptimo. Además el programa de estudios desarrollado permite determinar como el marco de la realidad económica e institucional vigente en un país será lo que defina en mayor o menor grado el criterio imperante en un momento dado para la evaluación de un proyecto. Considerando además, sin embargo, que cualquiera que sea el marco en el que el proyecto esté inserto, siempre será posible medir los costos de las distintas alternativas de asignación de recursos a través de un criterio económico que permita en definitiva conocer las ventajas y desventajas cualitativas

y cuantitativas que implica la asignación de los recursos escasos a un determinado proyecto de inversión.

Los proyectos surgen de las necesidades individuales y colectivas de la persona. Es esta última la que importa, son sus necesidades las que se deben satisfacer a través de una adecuada asignación de los recursos, teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política en la que el proyecto pretende desarrollarse. Socialmente, la evaluación de proyectos busca medir el impacto que una determinada inversión tendrá sobre el bienestar de la comunidad. A través de la evaluación social de proyectos se intenta cuantificar los costos y beneficios sociales directos, indirectos e intangibles, además de las externalidades que pueda generar o tener para una comunidad determinada de usuarios. Tanto la evaluación social como la privada establecen criterios similares para estudiar la viabilidad de un proyecto, aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se le asocien. La evaluación privada trabaja bajo el criterio de precios de mercado y la evaluación social bajo el criterio de precios sombra, con el objeto de medir el efecto de implementar un proyecto sobre la comunidad, por lo que se deben considerar los efectos indirectos y externalidades o efectos positivos y negativos que sobrepasen a la institución inversora, como por ejemplo, la contaminación ambiental que puede generar el proyecto o aquellos efectos redistributivos del ingreso que pudiera tener.

La planeación y evaluación de los factores que componen o afectan un proyecto implica analizar el contexto o vitrina en donde será desarrollado el proyecto y donde se de el impacto de sus resultados. El proceso de globalización de nuestro macro entorno político, económico y social, mismo en el que se plantean, desarrollan y participan nuestras organizaciones, exige procesos tendientes a la reducción de costos de operación y producción, enfocados al logro por objetivos de manera eficiente y eficaz que aumente la productividad física e intelectual y transforme los sistemas económicos existentes hasta el siglo pasado. Tal y como señala Rodolfo Tacsan en su libro de Comercio Internacional, la globalización involucra procesos de integración que en general podemos describir como fenómenos multifacéticos cuyo análisis resulta muy amplio y extenso, dada la gran cantidad de factores que lo componen. Sin embargo pese al temor humano por la inestabilidad que puede representar un proceso de cambio, la globalización económicamente presenta ventajas, por cuanto permite la eliminación virtual de fronteras, así mismo la disminución significativa de los costos de la información y comunicación, y el aumento exponencial de su eficiencia reduciéndose significativamente su costo. Ello ha dado origen a nuevos sistemas de administración y gerencia insospechados hace tan sólo una década atrás.

El proceso de globalización en términos económicos ha implicado el desarrollo de tratados de intercambio comercial basados en la eliminación de barreras artificiales, proyectando la creación de mercados abiertos, situación que ha repercutido incluso en políticas internacionales de desarrollo para los países del tercer mundo, obligándolos a generar una plataforma básica de recursos, que permitan su incorporación al proceso. Las diferencias marcadas décadas atrás poco a poco han quedado relegadas y cada día es mayor la tendencia a su desaparición.

El nombre de "globalización económica" proviene de la extensión del dominio de un modelo económico en el mundo. En forma simple se concibe a partir de la caída del muro de Berlín, hito que representa la debacle de los modelos socialistas que dominaban el ajedrez geográfico del este de Europa y de la adopción del modelo antagónico: el capitalismo o economía de mercado. Esta extensión de un modelo junto con la casi extinción del otro ha sido llamada Globalización Económica.

La globalización económica encuentra su base teórica en la corriente económica del liberalismo, que busca la libre competencia a través de la desgravación arancelaria, de corto, mediano o largo plazo. El justificante de esta teoría supone que las fuerzas del mercado: oferta y demanda, son capaces de determinar el precio final

de los bienes y servicios; así mismo estas fuerzas presionan por la diversidad y disponibilidad de estos bienes de mercado.

Dentro del marco de la globalización y a medida que las organizaciones han reconocido la importancia de la Gerencia de Proyectos para su éxito, ésta se ha convertido en un punto central para esfuerzos de mejoramiento. La revista "The Economist" ha señalado la "Muerte de las distancias", donde el desarrollo de las comunicaciones globales e internet han eliminado las distancias y los impedimentos que existían con anterioridad para el desarrollo de relaciones económicas.

Dentro de este contexto, la Gerencia de Proyectos como profesión, cubre el rango de actividades de principio a fin, de todo tipo proyecto y alinea el manejo de proyectos múltiples y programas a través de la organización, brindando valor agregado a sus funciones y responsabilidades y mejorando con ello la productividad, eficiencia y eficacia de los procesos involucrados de manera que resulte una actividad inmersa dentro del proceso de cambio del orden global.

En la práctica la Gerencia de Proyectos direcciona habilidades técnicas en planeamiento, calendarización, estimación de costos y manejo estadístico de riesgos y abarca complejas disciplinas como definición del alcance o producto, administración de recursos humanos y comunicaciones. De tal manera que establece un abanico de

actividades que permiten desde la formulación y evaluación de los proyectos hasta su puesta en marcha, logrando controlar y administrar los recursos físicos, financieros, humanos, igualmente que los costos directos e indirectos que conlleva la operación desde su génesis.

Entonces resulta que si la Gerencia de Proyectos es una disciplina que aplica principios, conceptos, herramientas y técnicas para mejorar el desarrollo del proyecto y la efectividad organizacional, la figura del director de proyectos por tanto debe asumir la responsabilidad de convertir, en un producto de calidad mediante un proceso estratégico, efectivo y eficaz la propuesta del proyecto. Dentro de toda estructura organizacional la correcta Gerencia de Proyectos produce valor agregado mediante el incremento de las probabilidades de logro para aquellos proyectos que se requiere resulten consistentemente exitosos.

Por lo señalado al momento, una definición actualizada y "globalizada" de la figura del Gerente de Proyectos le define como aquella figura que puede aplicar sus conocimientos, habilidades, manejo de herramientas y técnicas en un rango ilimitado de actividades ordenadas para cubrir los requerimientos de un proyecto en particular.

En este punto cabe reflexionar momentáneamente sobre el instrumental teórico que la formación académica recibida proporciona

al profesional que pretende insertarse en el contexto globalizado en funciones de Gerente de Proyectos. La información accesible en el contexto globalizado pareciera denotar la posibilidad de aplicación de estructuras metodológicas más ágiles y horizontales, un silencio profundo interfiere el pensamiento e induce a la pausa. Ante la duda, propongo una tesis, que pretende señalar la necesidad de ahondar en mayor información y recurso tecnológico complementario al bagaje teórico recibido a fin de poder retroalimentarnos de la experiencia e información disponibles. Para ello como enuncie en las primeras líneas, recurro a la experiencia adquirida en el ejercicio de mi formación como arquitecto, en la administración y gerencia de obras de infraestructura y al conocimiento legado por varios programas de actualización profesional.

Esta tesis plantea por tanto el conocimiento como base para la comunicación global, aprendizaje y profesionalismo de la Gerencia de Proyectos y del Gerente de Proyectos.

La Gerencia de Proyectos es de hecho una profesión internacional y globalizada. Organismos e instituciones internacionales han desarrollado desde la década de los años sesenta diversos estándares metodológicos de aplicación nacional e internacional en materia de Gerencia de Proyectos. La globalización económica y la era de la comunicación han permitido la accesibilidad a esta información desarrollada sobre la Gerencia de Proyectos, materializándose la

oportunidad para los profesionales emergentes de nivelar sus conocimientos y participar en el mercado globalizado.

Por tanto la Gerencia de Proyectos pese a haber sido una vez llamada "profesión accidental", está emergiendo como una disciplina más en el ámbito gerencial. Con mayor frecuencia organizaciones privadas, y gubernamentales requieren de Gerentes de proyecto para mejorar la eficiencia en la ejecución de sus proyectos, solventar problemas y administrar recursos escasos.

El término de Gerente de Proyectos tiene aproximadamente treinta años de conocerse, diversas instituciones han desarrollado desde entonces manuales y estándares metodológicos tendientes a implementar un marco teórico para la ejecución controlada de proyectos exitosos. El más importante de ellos resulta ser el Instituto para la Gerencia de Proyectos o PMI por sus siglas en inglés.

Esta institución fue fundada en 1969 bajo la premisa de que pese a la gran variedad de maneras de administrar y gerenciar proyectos, muchas resultan comunes en áreas de aplicación tan diversas como la construcción y la tecnología farmacéutica. Por esta razón en 1976, se empezó a discutir en los ámbitos gerenciales estadounidenses, la idea de que tales prácticas en común fueran documentadas y estandarizadas. En 1981, la Junta Directiva del PMI, aprueba un proyecto de desarrollo de los procedimientos y conceptos necesarios

para dar soporte a la profesión de la Gerencia y Administración de Proyectos. Este proyecto establece tres áreas de atención: distinción de características de la práctica profesional (aspectos éticos), contenido y estructura de los estándares del marco del conocimiento y finalmente el proceso de acreditación profesional. Este documento subsecuentemente sirvió como base para el establecimiento de los programas iniciales de acreditación y Certificación del Project Management Institute. Bajo este contexto la Universidad de Carolina del Oeste recibió su acreditación al programa de Maestría en Gerencia de Proyectos en 1983 y el primer profesional en Gerencia de Proyectos fue certificado en 1984. La publicación en 1996 del documento denominado Guía para el Marco del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos, representa la culminación del proceso iniciado en 1991, y enmarca dentro del proceso de globalización un hito de referencia en la certificación y acreditación internacional de Gerentes de Proyecto.

Dentro de los estándares planteados por el PMI, se establece para la correcta administración o gerencia de un proyecto, un proceso que logre conjugar un total de cinco procesos definidos como iniciación, planeación, ejecución, control y cierre. Acorde a su metodología, estos procesos se logran alcanzar a partir del desarrollo de fundamentos teóricos y prácticos establecidos por distintas áreas de conocimiento que conformarán el "Marco de Conocimiento del Gerente de Proyectos". Estas áreas son: la

integración o formulación del proyecto, el alcance del proyecto, la administración de tiempos y procesos, la gerencia de costos, el control de calidad, los recursos humanos, las comunicaciones, la administración del riesgo y la gestión del proyecto.

Las tendencias de estandarización globales iniciadas por entidades como el propio Project Management Institute, el American National Institute of Engineering (EUA), la Association for Advancement of Cost Engineering (AACE International), el Australian Institute of Project Management (AIPM), el Gesellschaft für Interdisziplinäre Technikforschung Technologieberatung Arbeitsgestaltung MBH (Alemania), el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América y la Secretaria de Acreditación del Gobierno de Canada, todos miembros del comité internacional de acreditación, implican que el Gerente de Proyectos en la práctica deba ejecutar su labor de dirigir y administrar un proyecto exitosamente a partir de la aplicación práctica de los conocimientos contenidos dentro de un "Marco del Conocimiento" que contemple áreas de actividad y procesos componentes de estas, como los que me permito enunciar:

1. **Integración del Proyecto.** Contemplando los procesos requeridos para asegurar que la variedad de elementos que conforman el proyecto han sido debidamente coordinados. Esta área de conocimiento involucra procesos de: Desarrollo de planeación de

proyecto como el proceso que integra y coordina todos los planes del proyecto para crear un documento consistente y coherente; la planeación de la ejecución del proyecto e integración y control de cambios, como proceso que coordinará cualquier cambio durante toda el ciclo de vida del proyecto.

2. **Administración de Alcances del Proyecto.** Esta área contempla los procesos requeridos para asegurar que el Proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido, para completarlo exitosamente, de manera eficiente y eficaz. Para ello se deben incluir procesos de: iniciación o autorización para el inicio de cada fase del proyecto; planeación del alcance o alcances que pueda tener el proyecto o sus etapas, desarrollándose un estatuto o documento escrito que establezca las bases para la toma de futuras decisiones; definición del alcance mismo, que resulta ser un proceso de subdivisión del proyecto en secciones menores con componentes más manejables; la verificación de los alcances, que se propone como proceso de aceptación para los alcances propuestos; y finalmente un proceso de Control de Cambios suscitados o que puedan surgir respecto a los alcances definidos.

3. **Administración de Tiempos y Procesos.** Define los procesos requeridos para asegurar que el proyecto sea ejecutado y finalizado en el tiempo establecido. Para ello se requiere de procesos que permitan definir las actividades a contemplar dentro del proyecto,

establecer la secuencia de ejecución de cada una de las actividades que conformen el proyecto, implicando además un proceso de cálculo y estimación de la duración de cada una de las actividades, que permita entonces desarrollar la programación y cronograma de ejecución para las mismas. Finalmente debe considerarse un proceso de control de la programación establecida.

4. Gerencia y Administración de Costos. Esta área debe contemplar los procedimientos que aseguren que el proyecto gozará de contenido presupuestario acorde a un presupuesto definido, para ello se deberá efectuar procesos de planeación de recursos, que determine los recursos disponibles (personal, equipo, materiales, etc); la estimación de costos, que es un proceso de desarrollo de aproximaciones y estimaciones de costos de los recursos necesarios para completar el proyecto; y presupuestación de costos, proceso que desglosa el costo total estimado y estima presupuestos de costo para cada una de las actividades del cronograma establecido para el proyecto. Finalmente la gerencia o administración de costos deberá contemplar como proceso final el correspondiente control de costos que asegure la correcta inversión de fondos y controle los cambios que puedan surgir en el presupuesto del proyecto.

5. Gerencia y Control de Calidad. En este apartado se deben considerar procesos y procedimientos tendientes a planea asegurar y controlar la calidad del producto o servicio, identificando los

estándares de calidad que resulten relevantes a los intereses del proyecto; evaluando la presentación general del proyecto sobre bases que provean certeza de que el proyecto logrará satisfacer los estándares relativos a calidad y finalmente monitoreando los resultados específicos dentro del proyecto para determinar si estos concuerdan con los niveles y estándares de calidad, identificándose las vías de para eliminar las posibles causas de insatisfacción.

6. Gerencia de Recursos Humanos. En vista que para el desarrollo de un proyecto se requiere de la participación de grupos interdisciplinarios, en esta área se deben considerar procesos de planeamiento que permitan asegurar el uso efectivo del factor humano involucrado en el proyecto. Por tanto se deberá contemplar la planeación de estrategias de comportamiento organizacional, tales como identificación, documentación y asignación de roles y funciones dentro del proyecto y responsabilidades; criterios de selección de personal, que permitan la asignación del recurso humano necesario para trabajar en el proyecto y el desarrollo de equipos de trabajo interdisciplinarios.

7. Gerencia de las Comunicaciones (internas y para con el entorno). Se deberán contemplar procesos que aseguren la puntual y apropiada generación, colección, distribución y archivo de las disposiciones e informaciones y documentos del proyecto. Para ello se requiere de la implementación de procesos que establezcan vías de comunicación entre

las partes vinculadas en el proyecto y el gerente de proyecto, definir los canales de distribución de la información, metodologías para la presentación de reportes que incluyan reportes de estado, mediciones de progreso y avance del proyecto, y finalmente un proceso que permita la clausura administrativa del proyecto en el momento estipulado.

8. Gerencia y Administración de Riesgos. Incluye Procesos concernientes con la identificación análisis y respuesta a los posibles riesgos que puedan acontecer durante la ejecución del proyecto. Por tanto involucra actividades tales como la ejecución de un plan de administración del riesgo, procesos de identificación de posibles riesgos, análisis cuantitativos y cualitativos de riesgos y finalmente procesos de planeamiento para la respuesta ante situaciones de riesgo y monitoreo para el control de posibles nuevos riesgos y la evaluación de los planes implementados para reducir los riesgos durante el ciclo de vida del proyecto.

9. Gerencia de Gestión del Proyecto, incluyendo la administración del macro y micro entorno del mismo. Esta área de actividad pretende conjuntar los procesos requeridos para la correcta y eficaz gestión administrativa del proyecto. Por tanto deben considerarse para su ejecución todos los procesos necesarios para la obtención de bienes y servicios externos a la organización. Estos procesos consisten en el planeamiento de la gestión, que permite determinar

qué procurar y cuándo hacerlo; el planeamiento de solicitudes y requisiciones, que es un proceso que determina los requisitos para la producción de documentación y la identificación de posibles fuentes de documentación; la selección de proveedores, la administración de contratos; que es el proceso concerniente al manejo en la relación con los proveedores y el último proceso que corresponde a la consolidación y firma de contratos, incluyendo la resolución de cualquier item complementario.

La puesta en marcha de los procesos que componen las diferentes áreas de conocimiento enunciadas permiten dentro de la Gerencia de Proyectos el desarrollo de habilidades y técnicas para la ejecución eficiente y eficaz de los proyectos, ampliando el alcance práctico y la posibilidad de acceso a proyectos de jerarquía en ámbitos nacionales, regionales o globalizados, dentro de un entorno económico de integración. Esta profundización basada en el conocimiento y la práctica de estructuras metodológicas por sobre el valor inicial del conocimiento adquirido mediante la formación académica en evaluación y formulación de proyectos, amalgaman un Marco de Conocimiento que permite la activa participación del profesional Gerente de Proyectos en el cambiante y vertiginoso ambiente en el que se desarrollan nuestras organizaciones.

Haciendo uso del Marco del Conocimiento expuesto muchos Gerentes de Proyectos son utilizado globalmente por corporaciones

multimillonarias, gobiernos y pequeñas organizaciones para conjuntar las necesidades de sus clientes y gobernados, de manera que se estandaricen y reduzcan las tareas básicas necesariamente para completar un proyecto de manera eficaz y eficiente. Como resultado, el liderazgo del Gerente de Proyectos es altamente deseado y profundamente conocido en el mercado global que demanda que los nuevos proyectos y negocios sean desarrollados en el tiempo establecido y bajo el presupuesto asignado.

Las organizaciones modernas han encontrado que el Gerente de Proyectos les provee de múltiples ventajas en atención a las demandas de sus clientelas, al inferir en la producción de más y mejores productos y servicios más rápidos, o mejores tiempos de respuesta ante las presiones del mercado hacia la eficiencia. El profesional Gerente de Proyectos ha encontrado su lugar en la competitividad actual, dentro del mundo globalizado de los negocios, al incorporarse como agente de cambio en las estructuras organizacionales.

Las áreas de aplicación para la Gerencia de proyectos y por tanto los nichos en los que el Gerente de Proyectos con un marco de conocimiento teórico bien fundamentado puede desarrollar sus actividades e incrementar su experiencia dentro del proceso de globalización resultan diversos y variados, pudiéndose enumerar proyectos clásicos de construcción de edificaciones e infraestructuras; proyectos con productos tan intangibles como la

actualización de procedimientos en alguna organización, proyectos con productos finales tangibles obtenidos como resultado de un trabajo intelectual, tales como el desarrollo de software o programas informáticos, nuevos libros, proyectos de investigación y desarrollo, nuevas líneas de productividad en industrias farmacéuticas o alimenticias etcétera.

En este punto me permito recapitular sobre lo expuesto, distinguiendo dentro del proceso académico considerado para la mención en Gerencia de proyectos, una clara intención por dirigir a los ejecutivos y profesionales participantes del programa, en el manejo y desarrollo de habilidades, técnicas y modelos que contribuyan a la identificación de esquemas y estructuras para el uso de los recursos de inversión de manera eficaz y eficiente, y que permitan el desarrollo de proyectos en diferentes entornos económicos. La formación recibida por tanto faculta para la evaluación de estructuras desde perspectivas mercadológicas, financieras, técnicas, y administrativas. El programa pretende además desarrollar en el profesional, facultades para la formulación de proyectos efectivos y sobre todo rentables, brindando un instrumental que permita la optimización en la toma de decisiones empresariales.

Sin embargo, como indiqué anteriormente el entorno económico globalizado, exige procesos tendientes a la reducción de costos de

operación y producción, enfocados al logro por objetivos de manera eficiente y eficaz de tal forma que se aumente la productividad física e intelectual y se transformen los sistemas económicos anteriores. Con este nivel de exigencia, el mercado requiere de profesionales capaces de desarrollar y controlar un proyecto desde su idea generadora hasta el final de su ciclo de vida, y para ello se requiere de un cúmulo de conocimientos tal, que permita además la aplicación de los mismos sin importar lo específico del proyecto que se desarrolle, generando un valor agregado real e invaluable.

Considerando lo anterior he expuesto de manera ilustrativa y sin profundizar más de lo necesario para los intereses del presente, conceptos y esquemas, desarrollados por organismos internacionales enfocados en la globalización de la profesión del Gerente de Proyectos, Director Integrado de Proyectos o Project Management, con la clara intención de denotar la existencia de marcos teóricos y conceptuales que de manera complementaria y siendo considerados dentro del plan académico desarrollado, permitirían generar eventualmente un nuevo perfil del Máster en Administración con mención en Gerencia de Proyectos, con habilidades y conocimientos le preparen para ser capaz de insertarse en el mercado globalizado, como instrumento generador de cambio en las organizaciones, a partir del manejo eficiente de los recursos de esta para el desarrollo de los proyectos como elementos críticos para el éxito de la misma organización.

Las entidades referidas además han estandarizado sus esquemas y estructuras en virtud de una globalización generada a partir de la eliminación de barreras idiomáticas y conceptuales, aplicando a sus metodologías procesos de documentación, que le han valido la obtención de certificaciones ISO 9001 así mismo concretan de hecho sus intenciones globalizadoras, al formar parte integral y activa de entidades universales de acreditación y estandarización tales como International Council for Accreditation.

He presentado una serie de ideas y conceptos tratando de esbozarlas de forma tal que espero haber logrado en el lector una visión más amplia del concepto que en el mundo actual se maneja respecto a la Gerencia de Proyectos, sus atributos y posibilidades en el entorno macro económico, con la intención manifiesta de poder, con mis ideas y mediante este material, sentar las bases necesarias para generar en los interesados una discusión sana sobre el instrumental teórico que la Maestría en Administración de Negocios con mención en Gerencia de Proyectos brinda al profesional emergente como Gerente de Proyectos, que busca como en caso propio, acceso a un marco de conocimiento teórico conceptual que brinde valor agregado a su formación profesional base y le permita desempeñarse exitosamente en el mercado empresarial.

Concluyo este escrito señalando la existencia de una necesidad real del mercado inversor en el ámbito nacional y regional en primera instancia, existente también en el mercado globalizado, con participación de organizaciones estatales y privadas, que pretenden la captación de profesionales capaces de aplicar en la práctica metodologías que conlleven a la ejecución de proyectos en tiempo real estimado, en apego estricto a los costos presupuestados, y maximizando los niveles de calidad del producto final y el uso de recursos materiales y humanos.

Este nicho se abre y brinda posibilidades de competencia a aquellos profesionales que con su "expertise" y conocimiento teórico puedan ofrecer y desarrollar un valor agregado que satisfaga la demanda de un exigente y competitivo mercado globalizado, cambiante, interesado en la producción de servicios y bienes con niveles estandarizados de calidad. Considero por lo expuesto entonces que la posibilidad real que el profesional en Gerencia de Proyectos tenga de poder ingresar a este mercado laboral abierto y sin fronteras, dependerá a corto plazo de la capacidad real de transformación de las estructuras académicas en procura de incorporar aquellos factores que logren complementar el "Marco de Conocimiento" del Gerente de Proyectos, hasta lograr niveles de certificación y acreditación internacional.

Referencias Bibliográficas.

Project Management Institute. Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) 2000 Edition. Edición 2000. PMI Newton Square, Pennsylvania. 2002

Levy, Sydney M. Administración de Proyectos de Construcción. Tercera Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2002.

Sapag Chain, Nassir. Preparación Y Evaluación De Proyectos. Segunda Edición. Mac Graw Hill Interamericana de México S.A. de C.V. 1992.

Tacsan Chen, Rodolfo. Elementos De Macroeconomía. Primera Edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica 2001.

Tacsan Chen, Rodolfo. Comercio Internacional. Segunda Edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica 2001.

Romero, Óscar. Antología Curso Ingeniería y Administración de Proyectos. Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad Estatal a Distancia. 2002.

Coronado, Harold. Antología Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos. Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad Estatal a Distancia. 2002.

Reinier, James J. Project Management: From Genesis to Content to Classification. Tercera Edición. Visiting Chair,

Center for the Development of Technological Leadership.
University of Minnesota. Noviembre 2002.

Jackson, Yamile. Optimización del desarrollo de un Proyecto y el Rol de las Fuerzas Involucradas. Seminario de Actualización. Cámara costarricense de la Construcción. Marzo 2003.

Patton, John. Curso Maestro sobre un Método Multidisciplinario de Planificar, Programar y Controlar Proyectos. Edition 7.3. Cadence Management Corporation. Chicago, Illinois. 2003.

Bredillet, Christophe. Essai de definition du champ disciplinaire du management de projet et de sa dynamique d'évolution. Mémoire de DEA, USTL-IAE de Lille, Setiembre 1998.

Turner, J. Rodney. The profession of project management: the role of professional institutions and map of the body of knowledge, Proceedings of IRNOP-IV-"Paradoxes of Project Collaboration in the Global Economy: Interdependence, Complexity an Ambiguity". Memorias del PMI Australian Symposium, Enero 2000.

Wideman, Max. A framework for Project and Program Management Integration. Primera Edición. Project Management Institute. PMI Newton Square, Pennsylvania. 1991

Referencias Electrónicas.

Wideman, Max. <max_wideman@sfu.ca>. "PMP Project Management Professional Study Guide PMBOK 2000". Correo electrónico enviado por Instituto Iberoamericano de Gerencia de Proyectos, Venezuela a <ofonseca@cfia.or.cr> [En línea]. En: [http://www.maw_wideman@sfu.ca.comProject Management Wisdom]. [Consulta Junio, 2003].

Curling, David. "Globalization of the Project Management Profession". [en línea]:www.Pmi.org/project management forum webmaster. Project Management Institute Symposium, Octubre 2002. Disponible en www.pmi.or/publications&information resources. Actualizado en Mayo 2003.

Wideman, Max. "Defining PM (Project Management) as a Basis for Global Communication Learning and Professionalism".[en línea]. max_wideman@sfu.ca. FPMI, AEW Services, Vancouver, BC, Canada 1997. Revisiones y pies de página adicionados en octubre 1998. [consulta en: Julio 2003].

Kullman, Gerd "Implementing Project Management as a Process of Cultural Change and Organization Development (OD)". [en línea]:Alemania: GITTA mbH Gessellschaft für interdisziplinäre Technikforschung Technologieberatung rbeitsgestaltung mbH. <gittambh@compuserve.com> [consulta agosto 2003].

Van Der Merwe, AP. <avanderm@iafrica.com> "Project management & business development". Correo electrónico enviado por el autor a <ofonseca@ccss.sa.cr> [en línea]. En:[YUPMA 5th International Symposium on project Management-YUPMA 2001] 28-30 Mayo 2001. [consultado en mayo 2003].

Garrett, Darrell "The Owners Perspective In Construction Management". [en línea]. En:

<[http://www.vianovus.com/WhitePapers/reports from industry experts/html](http://www.vianovus.com/WhitePapers/reports_from_industry_experts/html)>. ViaNovus. [consulta en Octubre 2002].

Crawford, Lynn. "Project Management Competence: Workplace assessment and development. [en línea]:Humana Systems Pty Ltd and University of Technology. Sydney, Australia.

<<http://www.aipm.com>> [consulta en Julio 2003].

Thariani, Rachana. "Information Systems and Construction Project Management-Similarities and Differences". [en línea]. En : *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*. Nov 10,2001.disponible en <http://www.pmi.or> [consulta agosto 2003].

Brunschede, Thomas.<t.brunschede@thevicon.com> "The project in a Political Environment".Documento enviado por el autor por correo electrónico a ofonseca@ccss.sa.cr. Julio 2003. [en línea] En:<<http://www.thevicon.com>>.

Artt, Damian. "It's not about project management...it's about PROJECT LEADERSHIP!". [en línea]. En: <http://www.aspenconsulting.net>>. Julio 2003.[consulta agosto 2003].

Barnes, Martin. "A long tern view of project management- its past and its likely future".[en línea] En:16th. World Congress on Project Management, Berlin. June 2002. <http://www.cornbrash@aol.com>. [consulta Julio 2003]

Cook, Rickie. "Social Psychology in Project Management".[en línea]. En : *Project Management World Today PMI-Noviembre Enero 2002*. <http://www.pmi.or>. [consulta junio 2003].

Wideman, Max. "Improving PM: Linking Success Criteria to Project Type".[en línea]. En: *Project Management Institute, Symposium "Creating Canadian Advantage through Project Management"*. Paper presentado al PMI Southern Alberta Chapter. <<http://www.pmi.or/globalmembership&communities>> Canada. 1996.[consulta en junio 2003].

Steel, George W. "Virtual Project Management, The New Frontier".[en línea]. En : *INDECO- International Management Consultants & Project Managers*. 2002. <george.steel@indeco.co.uk>

Bredillet, Christophe. "An example of the application of a Project Management meta-method to the management of an innovative Project". [en línea]. En:<<http://www.esc-lille.com>>. También en :www.dab.uts.edu.au/projmgmt/ [consulta agosto 2003]

Bredillet, Christophe. "Killing the false gods of the Project Management. Ordo ab Chaos". [en línea]. En:*ISGI Gpe ESC Lille-Lille Graduate School of Management*. 2002. <<http://www.esc-lille.com>> también en:<http://www.dab.uts.edu.au/projmgmt/> [consulta en junio 2003].

